

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG), ORIENTADO COMO BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO: REFLEXIÓN TEÓRICA.

INTEGRATED PLANNING AND MANAGEMENT MODEL (IPMM), AS A GOOD PRACTICES GUIDE FOR MANAGEMENT IN PRIVATE SECTOR COMPANIES: THEORETICAL REFLECTION.

JAVIER ANDRES NIÑO PARRADO

Economista, Contratista en el Ministerio de Salud y Protección Social

Bogotá, Colombia.

u6701018@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

DIRECTOR

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájar

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)

Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec

Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica de Madrid (España)

Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)

Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana

Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada

ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO DE 2020**

MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG), ORIENTADO COMO BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO: REFLEXIÓN TEÓRICA.

INTEGRATED PLANNING AND MANAGEMENT MODEL (MIPG), AS A GOOD PRACTICES GUIDE FOR MANAGEMENT IN PRIVATE SECTOR COMPANIES: THEORETICAL REFLECTION.

JAVIER ANDRES NIÑO PARRADO

Economista, Contratista en el Ministerio de Salud y Protección Social

Bogotá, Colombia.

u6701018@unimilitar.edu.co

RESUMEN

Considerando que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG es una fundamentación metodológica de aplicación exclusiva de las entidades del sector público colombiano, conduce a ser el punto de partida para analizar los aspectos en común que se pueden aplicar en empresas del sector privado, teniendo en cuenta su fin esencial que es la mejora continua en las actividades de una organización. A partir del análisis de elementos a destacar, como las dimensiones de talento humano y gestión del conocimiento, se hace una reflexión sobre el ámbito de aplicación adecuado de los estamentos planteados para el MIPG, contemplando el caso hipotético de su adaptación en el actuar empresarial privado. De allí que se pueda contemplar que varios aspectos del modelo resulten ser adaptados del mismo sector privado y que podría ser una base teórica para estudios en una fase donde el MIPG haya tenido su adaptación estructural fortalecida en las entidades del sector público en Colombia.

Palabras clave: Modelo Integrado de Planeación y Gestión; talento humano; gestión del conocimiento; sector privado.

ABSTRACT

Considering that the Integrated Planning and Management Model - IPMM is a methodological foundation of exclusive application on Colombian public sector entities, it leads to be the starting point to analyze the possible common aspects that can be functional in private sector companies, considering this as an essential reason which is continuous improvement in the organization activities. From the analysis of elements to be highlighted, such as the dimensions of human talent and knowledge management, a reflection is doing on the appropriate scope on application of the guidelines proposed from IPMM, considering the hypothetical case of an adaptation in private business actions. Hence, it can be seen that some aspects of the model could be adapted at the

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

private sector and it could be a theoretical base for investigations in a phase with a IPMM has had an structural adaptation wired in Colombian public sector entities.

Keywords: Integrated Planning and Management Model; human talent; knowledge management; private sector.

INTRODUCCIÓN

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG es una estructura que toma elementos de diversos sistemas de gestión de las entidades, pero con una exclusividad para el sector público. Sin embargo, que su alcance determinado no involucre a los actores del sector privado, no implica que no puedan estos obtener algún tipo de enseñanzas o buenas prácticas para su aplicación en sus estructuras empresariales.

A partir de la expedición del Decreto 1499 de 2017, que da vida a una segunda versión que compila sistemas de gestión ya trabajados a nivel de las entidades del estado colombiano, se empieza con el arduo trabajo de cambiar la perspectiva de gestión de estas entidades, para darles un enfoque más adaptado a su entorno estratégico, y ante la creciente dificultad de suplir las necesidades unos ciudadanos, que abogan por políticas de bienestar para los distintos sectores donde se desempeñan y conviven.

El eje central de este documento es hacer una reflexión sobre el estado del arte del MIPG, donde a partir de algunos elementos de su estructura que presenten mayor correlación con prácticas del sector privado, se pueda llegar a primeras conclusiones respecto a la posibilidad de tomar elementos de este modelo para aplicarlos en empresas de corte privada, a manera de buenas prácticas en pro de la mejora continua.

Cabe resaltar la dificultad en cuanto a una bibliografía robusta teniendo en cuenta la reciente modificación en la versión del Modelo, ya que un porcentaje considerable de las investigaciones relacionadas con el MIPG se centran en ejercicios de implementaciones en entidades estatales, lo cual no contiene elementos suficientes para un ejercicio con mayor análisis.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

A continuación, en el capítulo de materiales y métodos se presentan las referencias teóricas y la forma en la que se desarrolla la presente investigación, enseguida se exponen los resultados obtenidos y el análisis de estos; finalmente se describen las conclusiones relacionadas con el propósito establecido en el presente artículo.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología seleccionada para el cumplimiento de los objetivos de este documento se justifica a través de la revisión metodológica del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, donde desde su concepción se encontrarán similitudes y restricciones para la aplicación de sus políticas en una estructura general de empresa privada.

Este tipo de marcos comparativos ya han sido usados en trabajos posteriores, como el notable trabajo comparativo frente al cumplimiento de las políticas del MIPG y la verificación de los requisitos Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en Gestión, donde se concluyó una alta correlación entre ambos criterios (Vargas Vargas, 2019, pág. 11). Esto brinda un soporte metodológico fuerte para el cumplimiento del objetivo de este documento.

De igual manera, la investigación con resultados estadísticos usando correlaciones para determinar la relación entre varios sistemas de gestión como lo son calidad, seguridad y salud en el trabajo, y medio ambiente, con la estructura estatal del MECI y MIPG (aunque en la versión vigente para el año 2012), donde la relación de estos modelos es aproximada al 87% entre los requisitos de las normas, dando una buena sostenibilidad teórica sobre la integración de los modelos para organizaciones que estén enfocadas en la premisa de la mejora continua (Cruz Amézquita, Sarmiento Melo, & Sáenz Gómez, 2018).

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

Otro documento por destacar es la comparación del MIPG con otro modelo desde el punto de vista del control interno, lo cual es un buen marco de referencia metodológico (Pulecio Sogamoso, 2020). En este, la comparación es hecha entre el MIPG y el Sistema Nacional de Acreditación en Salud (Pulecio Sogamoso, 2020, pág. 95), donde es plausible como la similitud de estos sistemas pueden llevar a una reflexión en cuanto al desempeño institucional y la competitividad en el sector, pueden ir de la mano a manera de buenas prácticas con el fin de tomar decisiones basados en resultados.

Aunque para esta revisión no se cuenta con una referencia puntual en cuanto a modelos privados con el MIPG, la idea es identificar unos elementos principales que pueden representar una aplicabilidad en el sector privado que representen un beneficio en términos de mejora continua en Sistemas de Gestión.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis del Modelo

Para muchos actores de las empresas del sector privado (y algunos del mismo sector público), el tema del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG se considera algo totalmente nuevo y nunca visto, pero la verdad es que el actual modelo que se está implementado en entidades de corte estatal es la segunda versión de una serie de modificaciones legales en la administración pública. La explicación se puede encontrar en el Manual del MIPG, donde se explica que el Decreto 1083 de 2015 fue modificado por el Decreto 1499 de 2017 y le da vida a este modelo donde se integran los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad en un solo Sistema de Gestión, y de la articulación de este con el Sistema de Control Interno (DAFP, 2019, pág. 7).

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

Como evidencia en la anterior premisa, el MIPG no es más que una nueva visión a nivel organizacional de las entidades del sector público en Colombia, basado en las prácticas anteriores y teniendo en cuenta el avance del trabajo hecho en los sistemas mencionados, que venían operando de manera independiente. Es posible definir el MIPG como un marco de referencia que contempla todo el ciclo de planeación para la gestión de las entidades y organismo públicos, cuyo fin único es la resolución de las necesidades y problemas de los ciudadanos, haciendo énfasis en la integridad y calidad en el servicio (DAFP, 2019, pág. 8).

A partir de ello, es notorio que la administración pública de las entidades es una función vital para el desempeño de estas. Trayendo a mención la investigación a través de la historia de la función pública del Estado para sus conciudadanos (Londoño, Saidiza, Salinas, & Perea, 2018, pág. 341), establecen que Colombia se ha esforzado a lo largo de la historia por no copiar los modelos extranjeros sino implementar los propios a través de Misiones Internacionales. De ahí que en el sector público se han venido estableciendo esfuerzos para un mejoramiento en el adecuado funcionamiento del aparato administrativo del país y su respectiva modernización.

En consecuencia, el MIPG se considera una alternativa reciente que nace desde las mismas entrañas del funcionamiento estatal sin perder lo adelantado en el pasado. Propiamente, en la carta magna de nuestro país se tiene el Artículo 209 dedicado especialmente a lo que refiere a la administración de las entidades del estado. En este se manifiesta que la función administrativa enfoca sus servicios en pro de los intereses generales, fundamentado en unos valores propios para el cumplimiento de las metas planteadas (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 209)

Continuando con este análisis de contexto, el Departamento Administrativo de la Función Pública es quien se encarga de la potestad del MIPG en cumplimiento de su función asignada en

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

el momento de su creación., en 1992 se decidió ampliar el alcance de las funciones del entonces Departamento del Servicio Civil, que hasta ese momento estaba netamente encargado de la generación de políticas de empleo público, por lo cual le fueron asignadas las temáticas relacionadas con la gerencia del talento humano, el fortalecimiento de procesos de control interno, el apoyo técnico a las entidades del Estado, entre otros (Londoño, Saidiza, Salinas, & Perea, 2018, pág. 346).

Fue entonces cuando en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, se incluye el artículo 133 donde se da vía libre para la iniciativa de la segunda versión del MIPG (Espitia Peña, 2018, pág. 2), en concordancia con los estamentos propios de la construcción social de la paz del Gobierno de Juan Manuel Santos, quien puntualizaba que para un efectivo cumplimiento de los objetivos en términos de paz se debe procurar por la presencia y confianza institucional (Londoño, Saidiza, Salinas, & Perea, 2018, pág. 240).

Esto a su vez le dio cumplimiento a un tema de reacción frente al actual entorno de globalización que está presente y afecta las organizaciones estatales. Es por eso que el fortalecimiento de los procesos institucionales es importante para el entendimiento de un contexto global de negocios, donde las buenas prácticas en el sector público son la herramienta principal para la modernización de un Estado que se adapta con facilidad a los cambios (Hernández Royett, Hernández, Gil, & Cárdenas Barboza, 2018, pág. 452).

Ahora, en el momento que las entidades estatales empezaron a ver a los ciudadanos como una parte interesada o un cliente, estas debieron pasar por un proceso de transformación para enfocar su misionalidad hacia la satisfacción, medida en términos de eficacia y efectividad más que en el cumplimiento de sus funciones como entidad atendiendo simplemente la normatividad vigente.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

En términos de confianza, las entidades públicas han tenido que adoptar medidas provenientes del sector privado, en consecución a una mejora en la prestación de sus servicios que se viera reflejada en una mejora de su reputación (Cepeda Duarte & Cifuentes Martínez, 2019, pág. 49).

Puntos del MIPG a considerar en una entidad de naturaleza privada.

Al principio, cuando las entidades quisieron adoptar las buenas prácticas provenientes de los Sistemas de Gestión, no se hizo de una manera ordenada y conjunta, lo cual causo problemas al momento de contemplar la sinergia entre entidades (Hernández, 2020, pág. 151). Es ahí donde se considera que el MIPG en su segunda versión reconoce un compilado de sistemas unificados con el fin de buscar ese valor de lo público; a través de un conjunto de actividades que oscilan con armonía durante el ejercicio de la gestión pública.

Algunas de estas prácticas a destacar se consideran en los postulados del MIPG. Uno de estos factores que están claramente relacionados con el desempeño de entidades privadas, es el enfoque en el Talento Humano. Es importante destacar la percepción del MIPG frente al Talento Humano es que amplía su espectro de aplicación más allá de los procesos de selección, contratación y nomina; brindando así recomendaciones para incentivar el compromiso de los trabajadores para mejorar su clima laboral y exista una mayor efectividad en el cumplimiento de las actividades propuestas. (Garzón Rubiano, 2017, pág. 21)

Esta afirmación es compatible con la idea que destaca el valor público que crea la dimensión del Talento Humano del MIPG, por medio de las competencias del capital humano y el comportamiento de las personas, ya que de esa manera satisfacen los requisitos de los ciudadanos y partes interesadas de una manera más efectiva, fortaleciendo la confianza en las instituciones (Rodríguez Cruz, 2018, pág. 21).

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

Esto tiene gran aplicabilidad si se ve desde los ojos de una empresa privada, ya que es sabido que una buena relación con los clientes conlleva al éxito de una organización. Y es que siguiendo por la línea del fortalecimiento del talento humano. Si bien los sistemas de gestión cada vez son más avanzados en términos normativos, existen pocos controles frente al comportamiento de las personas, lo cual hace que se presenten conductas antiéticas que conlleven a el uso inapropiado de los recursos, sean estos propios de la empresa o estatales (Mantilla Fiallo, 2019, pág. 69).

Continuando con esta línea de ideas, es representativo que la ética, como uno de los principales pilares al momento de la implementación de las políticas de MIPG, debe imperar durante el cumplimiento de objetivos enfocado hacia el servicio al ciudadano y la transparencia de la entidad (Espitia Peña, 2018, pág. 5). En ese sentido, cobra mucho valor en la posible implementación de los estamentos del MIPG en el sector privado, que el eje central finalmente sea el talento humano, así como la gestión de resultados.

Complementando este último aspecto, es de resaltar que el MIPG está enmarcado en una gestión orientada hacia los resultados, ya que sus acciones sugeridas brindan a las organizaciones elementos para la planeación, gestión, control y evaluación en pro de la mejora de su desempeño, aplicables a todo tipo de entidad, hasta ahora de tipo público (Hernández Luna & Garzón Vera, 2018, pág. 53).

Simultáneamente con la temática del Talento Humano, la motivación del personal es un pilar que sobresale sobre el grupo de capacidades vitales de un empleado, tal como en el sector de las ventas a nivel privado, y el MIPG contiene elementos a considerar para el mejoramiento de la productividad. Por tal razón, el modelo contempla que ellos son el fundamento del valor público a crear en la entidad.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

A partir de ello, nace el concepto de la Ruta de la Felicidad encaminada hacia la propensión para un ambiente adecuado donde el funcionario público se sienta a gusto para el desempeño de sus labores, lo cual se verá reflejado en una productividad notable en términos de calidad y eficiencia (Delgado Díaz & Sanmiguel Jaimes, 2020, pág. 47). De allí, se podría tener evidencia para que los líderes de las empresas privadas optaran por analizar los fundamentos de la Ruta de la Felicidad y apropiaran los elementos que le puedan representar un beneficio a nivel de sus empleados.

De hecho, y yendo puntualmente a la dimensión 6 del MIPG donde se habla de la gestión del conocimiento, se encuentra otro fundamento en común entre los dos sectores en comparación. Es claro que el sector público se ve impactado por la falta de un ejercicio o metodología de apropiación consecuente frente al conocimiento que se produce por su talento humano.

Las buenas prácticas en la transferencia de conocimiento o en la conservación de este a nivel institucional resultan ser el producto de una gestión individual de quienes han participado en la generación de este, permitiendo así la fuga de elementos vitales para la mejora en la operación de las instituciones. Es allí donde se encuentra una intercepción entre la primera y sexta dimensión, donde el talento humano juega un papel vital en la conservación de este conocimiento dentro de la memoria de los sistemas de gestión a nivel institucional (Galindo Arevalo, 2020, pág. 183).

Ahora, el conocimiento no es solo una cuestión de tipo organizacional, sino que conlleva a un trasfondo de apropiación y empoderamiento en vías de una autogestión de este conocimiento, representado en última instancia como el valor de lo público (Rodríguez Rojas, 2019, pág. 11). Es por eso por lo que el sector privado tiene una ventaja en términos de gestión

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

del conocimiento, pues esta se basa en políticas de entrenamiento, instrucción y resolución conjunta, esta última en términos de transferencia del mismo; mientras que el sector público se destaca por tener acciones de mejora para determinar las herramientas adecuadas (Gómez Domínguez & Velasco Saenz, 2013, pág. 43).

Reconociendo estos dos aspectos del Talento Humano y la Gestión del Conocimiento, se da paso a la siguiente sección de este artículo donde se planteará una antagónica sobre el cumplimiento del objetivo general planteado.

¿MIPG aplicado o basado en el sector privado?

En la sección anterior cuando se mencionaba que las entidades del estado estaban dando un gran salto hacia una renovación, implica un cambio en su direccionamiento hacia resultados de calidad para la contribución a la satisfacción de necesidades del ciudadano.

Pues bien, es posible contemplar que el MIPG contiene conceptos adoptados de las buenas prácticas del sector privado, como el enfoque a resultados. Si bien el Estado colombiano se ha venido reinventando gracias a las corrientes de la Nueva Gestión Pública, donde el enfoque se basa en la calidad de los servicios prestados, la transparencia de los procesos y la participación ciudadana (Larotta Velandia, 2019, pág. 22), esto ha sido en parte gracias a la adopción de metodologías destinadas a un nicho privado, siendo su primer precedente la posibilidad de certificarse en normas propias de los sistemas de gestión, entre ellas la ISO 9001.

De este modo, el punto en común a destacar entre la funcionalidad de los sistemas de gestión en una empresa del sector privado y la adopción del MIPG en una entidad pública es una mayor respuesta con respecto a las necesidades de su contexto estratégico, donde el resultado se refleje en mayor integridad de las estructuras organizacionales para poder converger a la

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

satisfacción de necesidades y expectativas de sus partes interesadas (Larotta Velandia, 2019, pág. 28).

No hay que desconocer que el Estado cuenta con un musculo administrativo bastante fuerte, que demandaba metodologías o modelos de gestión que aprovecharan estos recursos disponibles para tal fin, desde la probidad de su talento humano hasta la capacidad de despliegue a nivel nacional y territorial. Es así como la adopción de los postulados de la denominada Nueva Gestión Publica deben conllevar a una flexibilidad en la administración pública, que conlleve a una prestación de servicios orientada al ciudadano (Larotta Velandia, 2019, pág. 22).

Adicionalmente, vale la pena recalcar en este desarrollo, las conclusiones respecto a la denominada Nueva Gestión Pública que implican la terminación de modelos de administración estatal basados en la eficiencia de sus medios, evolucionando a un modelo de gestión por resultados, como lo plantea el MIPG. Aclarando, que la mayoría de los conceptos empresariales privados trabajan bajo resultados, y que hasta ahora las entidades estatales contemplan este enfoque, implica que puede haber una sinergia considerable entre acciones de ambos sectores (Chica Vélez, 2011, pág. 71)

CONCLUSIONES

Después de la revisión de la literatura disponible para consulta respecto a la naturaleza y desempeño del MIPG, es posible concretar que existe una relación inicialmente planteada desde esta revisión frente al aspecto empresarial del sector privado. Sin embargo, un acápite para profundizar en próximas investigaciones es partir de la hipótesis que el MIPG es un modelo basado en las prácticas en el sector privado, por lo cual su aplicabilidad sería redundante como buenas prácticas.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

En definitiva, la idea central con el MIPG toma varios elementos encaminados hacia una eficacia en la prestación de servicios, teniendo en cuenta herramientas de seguimiento que se presentan en las empresas del sector privado. Ahora, no implica que no puede haber elementos que puedan aportarse desde el sector público, pero el Modelo aún no se ha implementado en su completitud ni ha tenido un tiempo considerable para obtener lecciones aprendidas, teniendo en cuenta que el Decreto 1499 fue expedido hace menos de tres años. Es sensato pensar que el MIPG debe evolucionar un poco más para poder tener practicas adaptables al sector privado, tomando de base las dimensiones de talento humano y gestión del conocimiento, analizadas de manera breve en este documento.

Así mismo, un corolario a manera de reflexión es la invitación para generar más investigaciones que involucren al MIPG, en todo su contexto de dimensiones y políticas. Es posible que elementos como las 3 líneas de defensa de control interno puedan resultar en elemento de autocontrol que conspiran en favor de un sano desempeño de funciones en el ámbito privado, para evitar la materialización de riesgos que impliquen daños a la confidencialidad, por poner algunos ejemplos (Munar, 2019, pág. 7). Sería importante hacer más trabajos que engrosen el garbo documental del MIPG, para que cuando entre en una fase de madurez en las entidades del Estado, puedan surgir estudios que aporten a la gestión organizacional.

AGRADECIMIENTOS

A Tatiana, quien representa el apoyo moral, motivación e inspiración para que las letras de esta investigación cobren sentido en el cumplimiento de nuestro proyecto de vida.

A mis padres y hermana, por creer en mis capacidades y sueños al no dejarme desfallecer y apoyarme de las distintas maneras posibles.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

A Richard, un amigo que partió antes de poder compartir conmigo la culminación de tan enaltecido momento, como este logro académico. Su memoria vivirá en como inspiración para futuros logros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cepeda Duarte, J. P., & Cifuentes Martínez, W. E. (2019). Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria. *PODIUM*, 36, 35-54. Obtenido de <https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.3>
- Chica Vélez, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 57-74. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277259426_Una_mirada_a_los_nuevos_enfoques_de_la_gestion_publica/fulltext/5593869b08ae1e9cb429a51c/Una-mirada-a-los-nuevos-enfoques-de-la-gestion-publica.pdf
- Constitución Política de Colombia. (1991). República de Colombia. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Constitucion-Politica-Colombia-1991.pdf>
- Cruz Amézquita, C. P., Sarmiento Melo, L. A., & Sáenz Gómez, J. A. (2018). *Metodología para la integración de la gestión en las entidades públicas colombianas a partir de los modelos SG-SST, Decreto 1072 de 2015, NTC-ISO 14001:2015, NTC-ISO 9001:2015, MECI:2014 y MIPG:2012*. Bogotá D.C.: Convenio Universidad Santo Tomás –Icontec Maestría en Calidad y Gestión Integral –Cohorte 29. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12072/2018claudiacruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- DAFP, D. A. (2019). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional*. Bogotá D.C. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- Delgado Díaz, D. D., & Sanmiguel Jaimes, A. J. (2020). Estudio de la felicidad laboral en la Universidad Industrial de Santander –UIS sede Málaga. *Universidad Santo Tomás*. Bucaramanga, Colombia. Obtenido de <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/22344>

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

- Espitia Peña, O. L. (2018). *Plan anticorrupción en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión versión 2 – MIPG v. 2*. Univesidad Militar Nueva Granada, Facultad De Ciencias Económicas. Bogotá D.C.: Especialización En Control Interno. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17698/EspitiaPe%C3%B1aOlgaLucia2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Galindo Arevalo, L. V. (2020). Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 181-197. Obtenido de <https://doi.org/10.15332/24631140.5428>
- Garzón Rubiano, R. A. (2017). *Importancia de implementar un Modelo Integrado de Planeación y Gestión enfocado al bienestar en el área de talento humano de las organizaciones empresariales del sector privado en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad De Estudios A Distancia. Bogotá D.C.: Especialización en alta gerencia. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16164/Garz%C3%B3nRubianoRubyAmparo2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez Dominguez, P. A., & Velasco Saenz, J. F. (2013). Relación entre los procesos de gestion del conocimiento en el sector público y privado de la industria petrolera en Colombia. *PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10554/10578>
- Hernández Luna, M. C., & Garzón Vera, C. A. (2018). *Proceso de sensibilización del modelo integrado de planeación y gestión – MIPG - segunda dimensión direccionamiento estratégico y planeación, política de planeación institucional en el Municipio de Girardot 2018*. Universidad de Cundinamarca, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Bogotá d.c.: programa administración de empresas. Obtenido de <http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/2060>
- Hernández Royett, J., Hernández, Y. F., Gil, M. d., & Cárdenas Barboza, E. (2018). Evaluación del modelo integrado de plaenación y gestión (MIPG) en las entidades territoriales del estado colombiano. *Aglala*, 9(1), 444-463. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832778>
- Hernández, J. E. (2020). De los sistemas de gestión al Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector público: una revisión del caso colombiano. *Revista Eletrônica de Administração*, 26(1). Porto Alegre, Brasil. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.281.97181>

Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector privado

- Larotta Velandia, S. G. (2019). El problema del ejercicio de la función publica en Colombia. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/31267>
- Londoño, R., Saidiza, O., Salinas, O., & Perea, M. (2018). *La trayectoria histórica del servicio civil y la función pública en Colombia*. Bogotá D.C.: Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34562235
- Mantilla Fiallo, E. A. (2019). *Acciones para reforzar la lucha contra la corrupción administrativa en Colombia*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, Escuela De Ciencias Políticas Y Jurídicas. Bogotá D.C.: Programa de Especialización en Gestión Pública. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/27979/eamantillaf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Munar, Y. A. (2019). Fortalecer el rol de las oficinas de control interno, cuando ejercen funciones de la primera y segunda línea de defensa. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/32038>.
- Pulecio Sogamoso, M. R. (2020). Articulación del Sistema Único de Acreditación y el modelo MIPG en gestión desde la metodología de autoevaluación definidos por los dos modelos. *Universidad Santo Tomás*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/22964>
- Rodríguez Cruz, M. (2018). *El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en el desarrollo del Talento Humano del Fondo Rotatorio de la Policía*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá D.C.: Especialización En Finanzas y Administración Pública. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/17864>.
- Rodríguez Rojas, Y. L. (2019). Mejores prácticas para gestionar el conocimiento según la ISO 30401. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 11(2), 9-20. Colombia. Obtenido de <https://dialnet-unirioja-es.ezproxy.umng.edu.co/servlet/articulo?codigo=6990348>
- Vargas Vargas, E. A. (2019). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión y Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en Gestión*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad De Ingeniería. Bogotá D.C.: Especialización en Gerencia de la Calidad. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31992/VargasVargasElianaAl ejandra2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>